

ESTRATÉGICO, TÁTICO OU OPERACIONAL? ENTENDA AS DIFERENÇAS...



"O senhor poderia me dizer, por favor, qual o caminho que devo tomar para sair daqui?"

"Isso depende muito de para onde você quer ir", respondeu o Gato.

"Não me importo muito para onde ...", retrucou Alice.

"Então não importa o caminho que você escolha", disse o Gato.

"... contanto que dê em algum lugar", Alice completou.

"Oh, você pode ter certeza que vai chegar", disse o Gato, "se você caminhar bastante."

Este trecho é um dos principais diálogos entre Alice e o Gato na obra Alice no País das Maravilhas, publicada pela primeira vez em 4 de julho de 1865, por Charles Lutwidge Dogson, sob o pseudônimo de Lewis Carroll. O livro apresenta uma provocação do Gato à Alice que nos remete à **importância do planejamento. Saber onde se deseja chegar ajuda imensamente a escolher o caminho certo.**

Neste "Tome Nota" vamos falar sobre o planejamento nos níveis estratégico, tático e operacional.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento realizado no nível institucional das organizações recebe o nome de planejamento estratégico. Ele estabelece a linha de atuação que visa concretizar os objetivos pretendidos em um cenário futuro projetado. No STJ, adota-se o planejamento estratégico como modelo de gestão desde 1998. Para ver a linha do tempo dos planos estratégicos do STJ [clique aqui](#).



O plano estratégico vigente no STJ é denominado [Plano STJ 2020](#). Ele está alinhado à Estratégia Nacional do Poder Judiciário, com vigência de longo prazo (vigência de 2015 a 2020). O plano estabelece a missão e visão de futuro do STJ, os valores institucionais, os objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

No STJ, as iniciativas (projetos e programas) são formalizados no SEI em um modelo de documento denominado "MGSTJ – Termo de Abertura". Esse documento deve ser assinado pelos proponentes e enviado ao Escritório Corporativo de Projetos (CPES/AMG) que fica responsável por solicitar uma análise de viabilidade das unidades executoras (as unidades de interface). A seguir, o Escritório elabora um parecer técnico com base em critérios. [Clique aqui](#) para ver a tabela de critérios.

Com base no termo de abertura, o Escritório avalia se há determinação legal, se o projeto está alinhado à missão e visão institucional, se o problema apresentado possui uma gravidade, quantas unidades estão envolvidas, o prazo, o custo, e número de beneficiados. As propostas que recebem uma nota superior a 6 pontos são candidatas a fazer parte do Portfólio Estratégico. A aprovação final de um projeto ou programa como estratégico é feita pela Alta Administração.

A tabela de critérios não faz a priorização de projetos, ou seja, ela não traz um ranking de projetos em ordem de prioridade, mas seleciona aqueles que poderão ingressar na carteira de projetos estratégicos.

É importante ressaltar que o planejamento estratégico organizacional não é um documento estático, algo “escrito em pedra”. Ele é dinâmico e sofre atualizações periódicas. Novos objetivos, metas e projetos estratégicos poderão ser delineados ao longo de sua execução. A revisão e melhoria contínua é fundamental para o crescimento da organização. No STJ, a [Resolução STJ/GP n. 6/2015](#) esclarece:

Art. 4º A revisão do plano estratégico ocorrerá, no mínimo, anualmente e será orientada pelas decisões tomadas nas reuniões de análise estratégica.

O gerenciamento da estratégia é, portanto, um processo dinâmico e permanente. O autor Idalberto Chiavenato resume:

O planejamento é realizado continuamente dentro das organizações e não se esgota na simples montagem de um plano de ação. É uma ferramenta que se preocupa com a racionalidade de tomada de decisão, pois, ao estabelecer esquemas para o futuro, funciona como meio de orientar o processo decisório, dando-lhe maior racionalidade e subtraindo as incertezas.

No STJ, as tomadas de decisão são feitas nas Reuniões de Análise Estratégica (RAEs). Esses encontros, dos quais participam os integrantes da Alta Administração (níveis CJ-3, CJ-4 e ministros designados), têm a finalidade de viabilizar o acompanhamento da execução do Planejamento Estratégico Institucional. Para saber mais sobre o funcionamento das RAEs, recomendamos a leitura do Guia “Estratégia com Uso do BSC”. [Clique aqui para fazer o download.](#)



PLANEJAMENTO TÁTICO

Segundo Idalberto Chiavenato, em seu livro Administração: Teoria, Processo e Prática, o planejamento tático se refere ao nível intermediário da organização, ou seja, ao nível dos departamentos ou unidades de negócio da empresa. Como tal, ele é elaborado pelos gerentes ou executivos no tocante ao programa de atividades de seu órgão, tendo por base o planejamento estratégico e o objetivo de contribuir para que este tenha sucesso.

O planejamento tático faz a ponte entre os níveis estratégico e operacional. Ele envolve secretários, coordenadores, assessores e gestores de indicadores e de projetos. Enquanto o planejamento estratégico considera a organização como um todo, o tático é mais focado nos diferentes setores, ou seja, **como cada área irá contribuir para alcance dos objetivos estratégicos**. Por isso, permite um trabalho projetado para médio prazo.

PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Enquanto o nível institucional lida com a incerteza trazida do ambiente externo, o nível operacional trata da execução de tarefas e operações racionalizadas, sempre buscando o máximo de eficiência. Idalberto Chiavenato diz que o nível operacional precisa funcionar como um mecanismo de relojoaria: tecnologia e máquinas em operação, ritmo e cadência para alcançar produtividade, cuidados para evitar possíveis paralisações ou esperas e uma constante regularidade.

O planejamento operacional se preocupa com “**o que fazer**” e com o “**como fazer**” no nível em que as tarefas são executadas. Refere-se especificamente às tarefas e às operações realizadas no dia-a-dia no nível operacional. Ele tem um foco na otimização e maximização de resultados, em tarefas de curto prazo (inferior a 6 meses) e pode ser detalhado em planos de ação e documentação de rotinas e procedimentos como as instruções de trabalho.

Para saber mais sobre os planos de ação, consulte o [Tome Nota n. 25](#).



E no STJ, como funciona?

No STJ está em andamento o projeto Alinhamento Estratégico que tem por objetivo desdobrar o Plano STJ 2020 em todas unidades do STJ, partindo do entendimento dos objetivos e indicadores estratégicos para a definição de objetivos, indicadores e iniciativas setoriais, de forma que essas unidades possam visualizar mais claramente sua contribuição para a estratégia do Tribunal.

Radar da Estratégia



Uma ferramenta utilizada no projeto é um gráfico denominado "Radar da Estratégia" (figura ao lado). Esse gráfico mensura 6 vertentes: produtividade, competências, retenção de talentos, governança, orçamento, e sustentabilidade.

Até o momento, oito unidades (SJD, SED, SJR, STI, SAD, AMG, SGP e AGS) já implementaram seus planejamentos tático e operacional.

Para saber mais sobre o projeto e qual a situação dos planejamentos dessas unidades, visite a sua página na Intranet em: Mais Links > Gestão Estratégica > Planejamento Estratégico > Alinhamento Estratégico.

QUADRO-RESUMO

Nível organizacional	Nível de planejamento	Abrangência	Extensão	Grau de incerteza
Institucional	Estratégico	A organização como um todo	Longo prazo	Elevado em face de questões imprevisíveis
Intermediário	Tático	Uma área específica da organização (ex.: secretaria)	Médio prazo	Limitação das variáveis envolvidas para reduzir a incerteza
Chão de fábrica	Operacional	Uma tarefa ou operação específica	Curto prazo	Reduzido, graças à programação e à racionalização de todas as atividades.

EDITORIAL - TOME NOTA N. 26

TEXTO: ROGÉRIO CYSNE ARAÚJO

REVISÃO: ANA CLÁUDIA DE ALMEIDA ABREU FARIA, ELAINE NÓBREGA BORGES, LEONARDO BARROS VERÍSSIMO, VALÉRIA FERRAZ GUIMARÃES, WILMAR BARROS DE CASTRO.

Sugira um tema para o próximo Tome Nota!
E-mail: projetos@stj.jus.br
Ramais: 8859 ou 8839.

Participe da enquete sobre o Tome Nota!
Clique aqui e acesse o formulário

Você deseja escrever um "Tome Nota"?
Entre em contato.
Ramais: 8859 e 8839